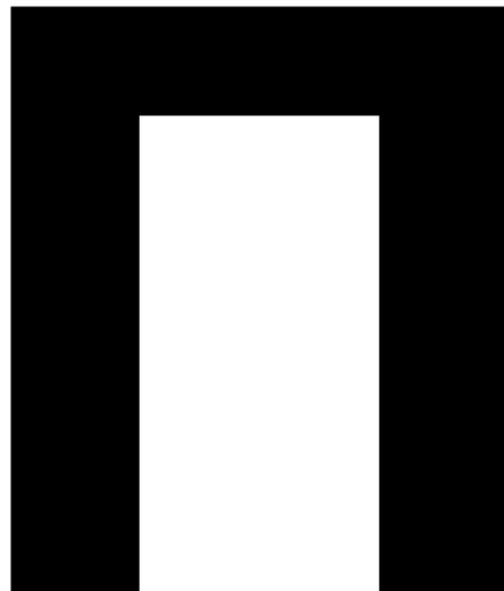


НЕСУЩИЙ ТЕПЛО

ДЛЯ **МИХАИЛА СТРУПИНСКОГО**, ОСНОВАТЕЛЯ И БЕССМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «СПЕЦИАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ» («ССТ»), СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩЕЙСЯ НА СИСТЕМАХ ЭЛЕКТРООБОГРЕВА, КИТАЙ — НЕ ПЛОЩАДКА ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОГО АУТСОРСИНГА, А ЛИШЬ ОДИН ИЗ РЫНКОВ СБЫТА. ПРОИЗВОДСТВО НАГРЕВАТЕЛЬНОГО КАБЕЛЯ И ДРУГИХ КОМПОНЕНТОВ, РАЗВЕРНУТОЕ В ПОДМОСКОВНЫХ МЫТИЦАХ, НЕ ТОЛЬКО КОНКУРЕНТОСПОСОБНО НА ВНУТРЕННЕМ РЫНКЕ, НО И РАБОТАЕТ НА ЭКСПОРТ. ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «СВОЕГО БИЗНЕСА» ДМИТРИЙ КРИСТОФОР ВСТРЕТИЛСЯ С МИХАИЛОМ СТРУПИНСКИМ, ЧТОБЫ РАСКРЫТЬ СЕКРЕТ ЕГО УСПЕХА





рогулка по лабиринтам производственных цехов «ССТ» погружает в атмосферу индустриального драйва. Монотонное звучание станков сплетается в сложную мелодию. Волей-неволей задаешься вопросом: как в постперестроечной России удалось построить с нуля столь масштабное производство, сравнимое с лучшими заводами времен Советского Союза, и сделать его конкурентоспособным?

«НАШ ВОСЬМИЧАСОВОЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ СТАНОВИЛСЯ ПЯТНАДЦАТИЧАСОВЫМ»

Вы основали компанию в интересное и сложное время — в самом начале 1990-х. Предприниматели той эпохи не учились на программах МВА и зачастую бросались в воду, не зная броду. Как вам пришло в голову начать свой бизнес?

Действительно, предприниматели моего поколения не считали нужным получать степень МВА. Российский капитализм вышел не из феодализма, как это произошло, например, в западных странах, а из противоположного строя — социализма. Тем не менее многие решались открывать свой бизнес. Так же решил поступить и я со своими коллегами. Развиваться мы начали «из ничего» — у нас был лишь маленький офис с двумя столами и компью-

тером, взятым в аренду. Сначала нас было четверо, потом стали присоединяться единомышленники, команда начала расти.

Чем вы занимались до прихода в бизнес?

И я, и основной состав команды работали в инженерной сфере. Мы были неплохими специалистами в области кабельной техники и электроники. Я окончил МГТУ имени Баумана с красным дипломом и работал по своей специальности. Мои коллеги тоже закончили ведущие вузы страны. До поры до времени мы ощущали себя вполне состоявшимися людьми...

Откуда тогда взялась тяга к предпринимательству?

Появился свободный рынок — никем не занятый, совершенно пустой. Это очень хорошо ощущалось и в нашем сегменте: в стране не было ни одного стабильного поставщика систем электрообогрева. К тому моменту у нас был опыт реализации

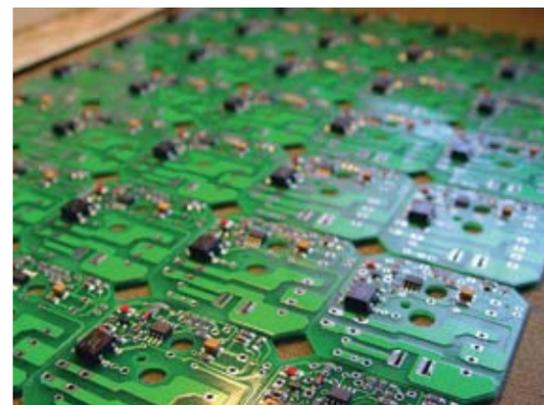


Мощности завода «ССТ» в Мытищах позволяют производить 40 тыс. км нагревательных кабелей в год

В ассортименте выпускаемой продукции — более 400 разновидностей нагревательных кабелей



«В бизнесе патриотизм не всегда работает: зачастую мы боимся, что продукт или сервис российского поставщика будет хуже иностранного. Мы живем в капиталистическом мире — в нем человек прежде всего решает свои проблемы, а патриотизм проявляет в том случае, если это не противоречит его хозяйственным интересам. Я уверен, что нас никто не выбирал в России лишь потому, что мы россияне».



довольно сложных в организационном плане проектов в военной промышленности и ряде других отраслей. Поэтому довольно скоро мы решились на создание своего бизнеса. Плюс мы находились в самом трудоспособном возрасте — едва за 30, — когда постоянно хочется делать что-то новое.

Какими были ваши амбиции на старте? Мечтали ли вы опутать нагревательным кабелем весь мир?

Мы поняли, что для того, чтобы опутать нагревательным кабелем хотя бы соседний подъезд, нам потребуется открыть собственное производство. С этого мы, собственно, и начали, запустив одну производственную линию. По мере роста спроса установили вторую, третью — и дело пошло. Стали нанимать новых сотрудников — нам повезло найти квалифицированный персонал здесь, в Мытищах. Поэтому мы до сих пор отсюда никуда не уезжаем. Все наши производственные мощности — здесь.

Какие у вас были источники инвестиций?

В 1990-е можно было довольно просто заработать деньги. Мы их зарабатывали и тут же вкладывали в производство, развитие и т.д. Мы не привлекали никаких сторонних средств, не зависели ни от кого.

Как возник спрос на вашу продукцию? Ведь в СССР большинство людей даже теоретически не знали, что такое теплый пол.

Действительно, обогрев полов почти отсутствовал. Даже сейчас люди покупают теплый пол скорее для комфорта, а не для отопления помещения. В отличие, например, от Европы, где подобные конструкции в первую очередь предназначены для обогрева жилища. Первыми нашими клиентами были состоятельные люди и организации, которым хотелось иметь иной уровень комфорта по сравнению с тем, который может дать чугунный радиатор. Они могли позволить себе купить и иностранный аналог, но в итоге приобретали нашу продукцию.

Как они узнавали о вас?

Мы участвовали во всевозможных выставках и конференциях. Кроме того, мы быстро осознали, насколько мощным инструментом развития бизнеса является реклама. Вкладывались в создание собственного брэнда, активно строили систему продаж, выходили на потенциальных клиентов. В первые годы мы в основном работали в сегменте B2C. Тогда не существовало развитой розницы, рынки строительных материалов тоже были немногочисленны. Сейчас рынок B2C преобразился, на долю прямых продаж в этом сегменте приходится лишь 5-7%, остальное мы продаем крупным розничным сетям.

Направление B2B мы стали осваивать позже, когда у крупных нефтегазовых компаний появился интерес к системам электрообогрева трубопроводов, резервуаров и технологического оборудования. Но со временем этот сегмент сильно вырос, сейчас на него приходится около 50% оборота компании.

Какая из задач была для вас самой главной на раннем этапе развития?

Главным для нас было достижение баланса между объемом производства и объемом продаж. Мы создавали производство, соразмерное объемам бизнеса. Многие предприниматели тех лет допускали ошибку — запускали большое производство в надежде продать всю выпущенную продукцию. Некоторым везло, продавали. Но мы выбрали иную стратегию: открывали дополнительные производственные линии по мере увеличения спроса.

В какой момент стало понятно, что ваш бизнес уже крепко стоит на ногах?

Наверное, такое понимание пришло на рубеже 1994-1995 годов, когда наш месячный оборот превысил \$200 тыс., а количество производимой продукции превысило 30 тыс. единиц нагревательных секций и терморегулирующих приборов. Мы увидели, что есть устойчивый платежеспособный спрос на нашу продукцию — речь уже не шла об удовлетворении запросов двух-трех организаций, которые покупали у нас кабели на начальном этапе развития. Нашими клиентами стали сотни мелких и средних организаций и частных заказчиков. Это и стало главным доказательством того, что бизнес состоялся. И очень вовремя, потому что к тому времени началась активная конкуренция с зарубежными брэндами. Некоторое время мы чувствовали, что на нас поглядывают свысока, но в итоге мы не только не сдали свои позиции, но и значительно усилили их.

За счет чего?

За счет серьезного отношения к делу. Наш восьмичасовой рабочий день при необходимости становился пятнадцатичасовым. Мы вкладывали в свое дело все силы, умения, средства. И у нас был большой запас идей. Многие конкуренты остановились на технологиях 15-летней давности. А мы пошли дальше.

В чем именно?

Наша инновация состояла в том, что мы решили дополнить производство электронагревательного оборудования производством электронных приборов. В мире нет, наверное, ни одного производителя теплых полов, который сам производит электронику — обычно ее покупают у внешних поставщиков или производят на аутсорсинге. Мы же стали разрабатывать свои электронные системы. Сегодня у нас в ассортименте более 40 видов электронных приборов. Наши продукты востребованы и в европейских странах, и в странах Юго-Восточной Азии. Я недавно вернулся из Китая, где одним из наших заказчиков является строительная фирма, которая возводит огромные жилые кварталы площадью в 100-200 тыс. кв. м. И все это жилье оснащено нашей продукцией. На мой взгляд, в этом мы уникальны. Не думаю, что Россия много чего продает в Китай, помимо сырья и энергоносителей.

Но что-то же вы и сами импортируете?

Да, как и любое другое развитое предприятие. Но это импорт не готовой продукции, а каких-то материалов. Полупроводников, электронных компонентов, прецизионных сплавов.

В России это все невозможно купить?

Реалии таковы, что многие из нужных нам материалов — например, пластики специального назначения — в России стоят не дешевле, а то и дороже, чем в Европе. Те же прецизионные сплавы российского производства почти всегда дороже, даже с учетом таможи и логистики. Что мешает российским производителям снизить цены? Не знаю, для меня это загадка. Возможно, причиной тому большие накладные расходы и дороговизна электроэнергии в России. Так или иначе, закупить нужный материал в Европе во многих случаях просто дешевле.

Как вам российское таможенное законодательство?

Везти какой-то товар не представляет проблем: мы платим пошлину, и все хорошо. Но попробуйте что-нибудь экспортировать. Экспортная пошлина у нас равна нулю. Но для того, чтобы оформить разрешительные документы на экспорт, нужно нанять пять-шесть человек и поручить им заняться подготовкой этого процесса. Потому что на таможне придется обосновать себестоимость товара, затраты и так далее. Экспорт продукции через российскую таможню — очень сложная и затратная вещь. И это несмотря на то, что формально экспортная пошлина равна нулю.

А внутреннее регулирование вас устраивает?

Можно сказать, что российское законодательство в сфере производства достаточно либеральное. Но эта либеральность имеет свою оборотную сторону. В странах Запада государство в явной или скрытой форме способствует развитию своих национальных производителей. Например, во Франции это локализованная

система сертификации, которая отличается от европейских стандартов. Иностранному производителю приходится основательно потрудиться, чтобы пройти эту местную сертификацию. В США тоже наблюдается нечто подобное. В России же рынок очень демократичен, в том числе и по отношению к иностранным производителям. Если вы поинтересуетесь, каким регулирующим документам должен соответствовать производитель теплого пола, то обнаружите, что этих документов крайне мало и они не жесткие.

А разве производство теплого пола требует жесткого регулирования?

Не важно, требует или нет. Излишняя либеральность провоцирует возникновение ряда проблем. Первая проблема — такая система регулирования очень сильно контрастирует с западной. В России вы сертифицируете образцы продукции и получаете сертификат, действительный в течение трех лет. В течение этих трех лет кто-нибудь придет и проверит наличие у вас этого сертификата. В других странах одной проверкой за три года вы не отделаетесь. Как минимум раз в месяц к нам приезжают представители технического комитета Международной электротехнической комиссии. Цель их визита — проверка соответствия образцов продукции тем характеристикам, которые мы декларировали при сертификации. Эта система работает регулярно, постоянно и достаточно непредсказуемо — никогда не знаешь, какой именно образец продукции они захотят проверить.

Вторая проблема — в России фактически происходит подмена функции системы сертификации. Ее нормальное назначение — обеспечение безопасности потребителя, защита его прав. У нас сертификация проводится с целью сбора денег уполномоченными организациями. То есть это бизнес, а не инструмент контроля. Безусловно, в глобальном смысле для бизнеса лучше всего полное отсутствие системы сертификации — делай что хочешь. Но системы сертификации существуют не для бизнеса, а для потребителей, чтобы с людьми не происходило ничего неприятного. Чтобы мы с вами, выпив стакан молока, не шли потом к врачу, который так же безобразно будет нас лечить, потому что ему все позволено. К сожалению, сейчас сертификация в России — это получение бумажек в обмен на деньги. Бумажки получить несложно. А где устойчивая и работающая система поддержки сертификатов? Ее нет.

«КРИЗИСЫ ВЫНУДИЛИ НАС ДЕЙСТВОВАТЬ СМЕЛЕЕ»

Расскажите об интеллектуальной составляющей вашего бизнеса.

Мы уделяем большое внимание R&D, каждый год выпускаем до 15 новых видов изде-

Все выпускаемые изделия проходят полный выходной контроль качества

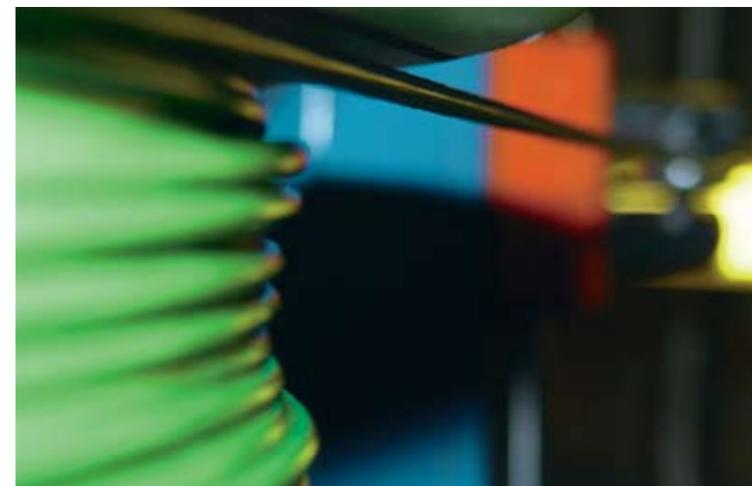
**Михаил Струпинский**

50 лет

Родился в Северодонецке (Украина). В 1984 году с отличием окончил Московский государственный технический университет им. Баумана. В 1984 году начал трудовую деятельность в Особом конструкторском бюро кабельной промышленности (Мытищи), где за 9 лет прошел путь от инженера до старшего научного сотрудника. В 1990 году стал кандидатом технических наук. Автор более 50 научных трудов, имеет около 50 патентов на изобретения. В 1991 году стал соучредителем, а с 1993 года руководителем компании «Специальные системы и технологии».



В 2004 году в «ССТ» внедрена и сертифицирована система менеджмента качества по стандарту ISO 9001:2000. В 2010 году система менеджмента качества успешно прошла оценку на соответствие требованиям новых версий стандартов ISO 9001:2008 и ГОСТ Р ИСО 9001-2008.



Группа компаний «Специальные системы и технологии»

Основана в 1991 году. Завод «ССТ» в Мытищах является крупнейшим в Европе предприятием по производству систем электрообогрева и терморегулирующей аппаратуры. Производственные площади завода — 24 тыс. кв. м, в ассортименте выпускаемой продукции более 400 различных типов нагревательных кабелей и систем электрообогрева на их основе. «ССТ» выпускает бытовые системы кабельного обогрева пола (теплые полы) под марками «Теплолюкс», «Национальный комфорт», Green Vox, пленочные системы обогрева под маркой Terfofol, а также системы промышленного электрообогрева трубопроводов, резервуаров, кровли и открытых площадок, системы защиты от протечек воды Nertun, бытовые антиобледенительные системы, электрические радиаторы и конвекторы, электрические полотенцесушители, терморегулирующую аппаратуру. Годовой оборот — более

\$100 млн

Каково назначение этих систем?

В основном их заказывают крупные нефтяные и нефтегазовые компании России. Они применяют для обогрева длинных трубопроводов.

Как давно вы работаете с нефтегазовыми компаниями?

Около 15 лет.

Учитывая масштабы деятельности нефтяников и их доминирующую роль в экономике России, рассматриваете ли вы эту категорию клиентов как основу для процветания вашего бизнеса?

У нас диверсифицированная рыночная стратегия, мы не делаем ставку на какую-то одну категорию клиентов. Для каждого сегмента рынка мы создаем специфический, предназначенный именно для него продукт.

Как вы решились выйти на внешний рынок?

Катализатором нашей зарубежной экспансии стали кризисы, разразившиеся в 1998-м и 2008 году. Если бы не они, возможно, нам хватило бы и внутреннего спроса — или мы начали бы осва-

ивать экспорт позже. Но кризисы вынудили нас действовать смелее. В первый кризис мы выросли в четыре раза, причем за первые два месяца кризисного периода рост составил 100%! Конечно, работать было сложно, были проблемы с ценообразованием и другими вещами. Но за рубежом многократно возрос интерес к резко подешевевшей российской продукции и потом уже никуда не исчез. Когда страна вышла из кризиса, наш оборот сохранился на том же уровне.

А в 2008 году?

Мне понравилось одно высказывание касательно кризиса 2008 года: «Кризис только в голове». С моей точки зрения, этот кризис не нес в себе реальной угрозы для промышленности, но резко изменил условия функционирования предприятий. У потребителей в одночасье вырос интерес к продукции нижней ценовой категории. Денег на рынке стало меньше, и люди стали стремиться сделать дешевле все то, что они хотели сделать до кризиса. Радикально удешевить свою продукцию на внутреннем рынке мы не могли. А вот по отношению к европейским производителям стали более конкурентоспособными. В итоге доля экспорта в нашей выручке возросла до 35-40%.

То есть оба кризиса вы пережили безболезненно?

Второй кризис ударил по нам сильнее. По итогам 2009 года наш оборот снизился на 4-5%. Если учесть, что у многих предприятий падение составило 40-60%, то мы легко отделались. А в 2010 году мы все наверстали и снова стали расти. Кризис научил нас более взвешенно подходить к стратегии поведения на внешнем рынке. Мы начали серьезно изучать бизнес-процессы, изменили структуру компании. Иначе стали считать деньги. Кризис выявил ряд проблем, которые были и до него, просто они были незаметны на фоне хорошо идущих дел.

На мировом рынке наша страна сейчас едва ли воспринимается как промышленно развитая. Как европейцы реагируют на предложение купить оборудование, разработанное и произведенное в России?

Отлично реагируют! Я бы сказал, что в России мы даже чаще сталкивались с недоверчивым отношением со стороны своих же, российских потребителей. А европейцы давно привыкли к тому, что приобретаемый ими продукт мог быть произведен где угодно. Они полагаются на систему сертификации и органы защиты прав потребителя. Каждая компания, откуда бы она ни была, несет ответственность за качество продукции. Европейский потребитель знает: если товар добрался до полки магазина, значит, он проверен и его можно безбоязненно покупать. Те, кто утверждает, что по отношению к русским в Европе существует предубеждение, видимо, просто надеются на какие-то преференции. А нужно забыть о том, что вы русские, французы или кто-то еще, и приготовиться к нормальной конкурентной борьбе.

Вообще в плане менталитета Европа — довольно неоднородный регион...

Да, локальные особенности есть. Особенно это заметно в скандинавских странах — Финляндии, Дании, Норвегии, Швеции. Там присутствуют свои производители, к которым потребители относятся очень лояльно, можно сказать — патриотично. Они почти всегда купят продукцию местного производства, даже если она несколько дороже. Поэтому выходить на рынки скандинавских стран нам было гораздо сложнее. Тем не менее нам это удалось, и мы смогли составить достойную конкуренцию местным производителям.

Значит, скандинавы — патриоты, а россияне — нет...

Если смотреть на вещи глобально, то я не думаю, что россияне меньше патриоты, чем кто бы то ни было. Но в бизнесе этот патриотизм, как показывает практика, не всегда работает: зачастую мы боимся, что продукт или сервис российского поставщика будет хуже иностранного. Если вам удастся создать репутацию надежного поставщика, то появится хороший шанс завоевать лояльность потребителей и деловых партнеров. Мы живем в капиталистическом мире — в нем человек прежде всего решает свои проблемы, а патриотизм проявляет в том случае, если это не противоречит его хозяйственным интересам. Я уверен, что нас никто не выбирал в России лишь потому, что мы россияне. Нас выбирали за то, что мы оказывали отличный сервис, а гордость за свою страну была скорее бонусом. В этом смысле «бизнес-патриотизм» российского образца, конечно, отличается от скандинавского.

Как опыт работы на Западе изменил ваше восприятие бизнес-климата в России?

Следует понимать, что Россия все еще находится на ранней стадии развития капитализма. Естественно, если сравнивать с США, где капитализму более 200 лет, или с Западной Европой, где еще больше, то Россия в чем-то отстает. Нам необходимо пройти эту часть пути, и все будет нормально. Динамика, на мой взгляд, очень даже положительная. Вспомните, что происходило с бизнесом в 1990-е, и посмотрите, что происходит сейчас. Компании стали на порядок сложнее. Люди лучше понимают принципы построения компаний. Методы ведения бизнеса тоже усложнились. Управление стало многокомпонентным. Изменились требования к кадрам. Очевидно, что российский бизнес становится успешнее. Я думаю, в ближайшие 10-15 лет он достигнет еще более высокого уровня развития, если не произойдет каких-то катаклизмов.

«ИНТУИЦИЯ, ПОДКРЕПЛЕННАЯ ЗНАНИЯМИ, — МОЩНОЕ ОРУЖИЕ»

Что является самым ценным активом «ССТ»?

Безусловно, люди. На моих глазах команда, состоявшая из четырех энтузиастов, разрослась до тысячи человек.



Как строятся отношения между начальством и подчиненными?

У нас нет никаких антагонистических отношений, когда начальник-капиталист противопоставляется «угнетенному пролетариату». Любой сотрудник может написать мне о каких-то недостатках в работе или просто подойти в коридоре и задать вопрос. У меня нет личной охраны, я открыт для подчиненных.

Ощущаете ли вы нехватку инженерных кадров на рынке?

Сегодня очень не хватает квалифицированных специалистов. Их просто мало. Мы повышаем уровень сотрудников, которые у нас уже работают, регулярно проводим тренинги, конференции и т.д. Для привлечения новых профессионалов работаем с вузами — а где еще можно найти специалистов? У нас налажено сотрудничество с Московским энергетическим институтом. Мы совместно готовим научные публикации, наша компания принимает на работу выпускников института. Кстати, наш технический директор — выпускник МЭИ. Десять лет назад пришел в компанию и дорос до технического директора. Есть и другие вузы, с которыми мы активно сотрудничаем.

Как вы выбираете людей в команду?

Я работаю с людьми, с которыми мне приятно и интересно иметь дело. Часто они говорят не слишком приятные вещи, но это совершенно нормаль-

Большой театр, Госдума РФ, Центробанк РФ, Пост № 1 у Вечного огня, Казанский кремль, Мэрия Москвы, Государственный исторический музей, МХАТ имени А.П. Чехова – вот лишь некоторые из объектов государственной важности, которые оснащены системами электрообогрева «ССТ».

Кабельные системы

электрообогрева производства «ССТ» установлены на объектах компаний «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Роснефть», «Транснефть», «Алроса», Total и многих других российских и зарубежных компаний. Совокупная протяженность трубопроводов, обогреваемых системами производства «ССТ», превышает 20 тыс. км.

но. Наоборот, с теми, кто стремится делать тебе только приятно, очень трудно и зачастую невозможно работать.

Как вы принимаете стратегические решения?

Только коллегиально. У нас есть несколько советов — по экономическим проблемам, научно-технический совет, совет по новой продукции и разработкам и т.д. А дальше я уже принимаю решения на основании всех аргументов, выкладок, расчетов — и, конечно, полагаясь на собственную интуицию. Интуиция, подкрепленная знаниями, не имеет ничего общего с гаданием на кофейной гуще. Это мощное оружие.

Как вы планируете развивать компанию?

Будем диверсифицировать бизнес, недавно запустили несколько стартапов. Например, в этом году мы выпустили линейку оборудования для теплиц и зимних садов. Кроме того, у нас есть интересные проекты, связанные с подогревом скважин и т.п. Мы давно уже являемся не производителем кабеля, а производителем комплексных продуктов.

Какие у вас приоритеты касательно географии развития?

Сейчас мы по-новому смотрим на рынок российских регионов. Там все меняется, улучшается. Приоритетным для нас остается внутренний рынок, на который сейчас приходится 60-70% оборота компании. Но мы продолжаем открывать и новые зарубежные рынки, в том числе довольно экзотические — например, Ливан и Аргентину.

Экзотика действительно ощущается? Казалось бы, глобализация победила, принципы ведения бизнеса унифицируются...

В отношении принципов ведения бизнеса это, наверное, справедливо. Но национальные тра-

диции везде сохраняются, и это самая настоящая экзотика. Для нас специфика зачастую связана с таким фактором, как стоимость электроэнергии в стране, — он оказывает существенное влияние на ту часть рынка, в которой мы можем обеспечить свое присутствие. Специфика также может быть обусловлена климатом, историческими особенностями развития рынка отопительных систем. Например, мы говорили о том, что на Западе люди покупают теплый пол для обогрева, а россияне в основном для комфорта. Это тоже разновидность национальной специфики.

Вы являетесь владельцем бизнеса и активно участвуете в управлении им. Кем вы себя ощущаете в большей степени?

Предпринимателем и менеджером. Вопросы собственности — далеко за этим.

Что оказало влияние на формирование вашей личности?

Весь мир. Я очень люблю путешествовать. Во время путешествий я наблюдаю за тем, что происходит вокруг меня, анализирую. Слушаю своих коллег, читаю прессу. Вот и все источники.

Каковы ваши личные принципы?

Принцип один: делай то, что любишь, и делай это хорошо.

А если занятие любимым делом не приносит достаточно прибыли?

В таком случае нужно думать, анализировать, экспериментировать, что-то менять. Предпринимательство — это не сбор денег у населения. Деньги тебе дают за то, что ты предпринял что-то дельное. А если ты что-то предпринял не там, не так или не вовремя, — извини, старик! **СБ**

